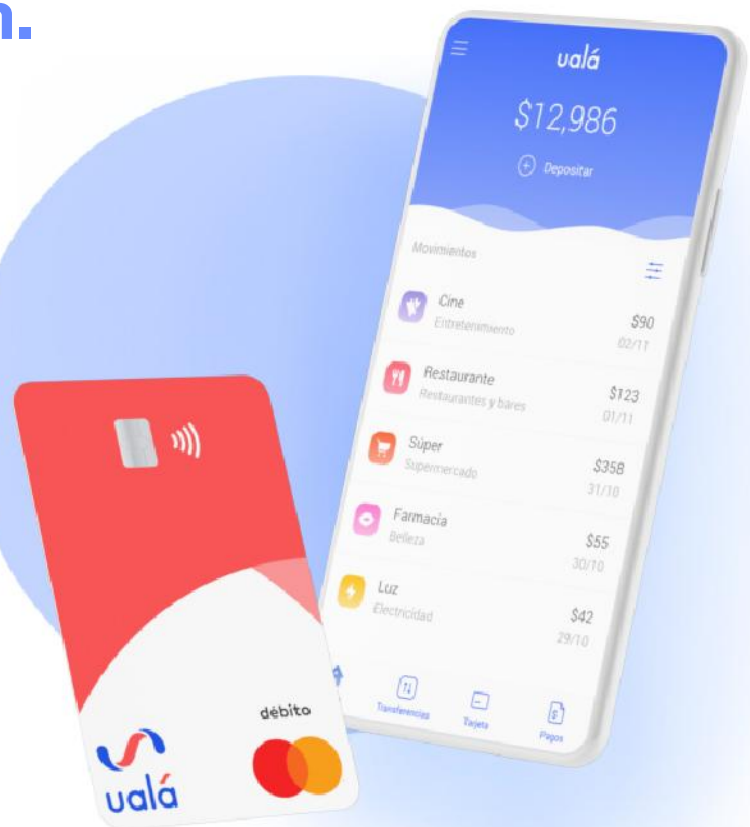


Caso Eikon Comunicación Interna

# De 150 a 700 colaboradores durante una pandemia y siendo una empresa tech.



## Departamento / área que desarrolló el plan

Comunicación Corporativa y Recursos Humanos de Ualá.

## Persona/s responsable/s del plan de comunicación

Victoria Klepetar, Analista de Comunicación Interna; Julieta Biagioni, Manager de Comunicación Corporativa; Martín Bellocq, Gerente de Marketing; Eugenia del Castillo, Brand Specialist y Diego Solveira, Gerente de Recursos Humanos de Ualá.



## ¿Quiénes somos?

Ualá es la fintech fundada por el emprendedor argentino Pierpaolo Barbieri y lanzada en Argentina en octubre de 2017. A través de una aplicación móvil y una tarjeta internacional Mastercard, ofrece un ecosistema financiero completo con una experiencia 100% digital.

Puede utilizarse para hacer compras en cualquier sitio web o comercio del mundo que acepte Mastercard para enviar y recibir dinero a cualquier cuenta bancaria (CBU) o virtual (CVU), retirar efectivo en cajeros, pagar servicios, cargar la SUBE y recargar saldo en celulares. También para solicitar préstamos personales, cuotificar consumos, invertir automáticamente en un FCI, pagar seguros y asistencias y, mediante Ualá Bis, cobrar productos y/o servicios a través de link de pago y mPOS.

Comenzamos siendo 17 personas cuando salimos al mercado y a finales de 2019 ya éramos 150. En marzo de 2020 se desató la pandemia mundial de COVID-19 y tuvimos que quedarnos todos trabajando desde nuestras casas. Lo que habíamos planeado de forma presencial ya no era más posible.

Esto no detuvo nuestro agresivo plan de contratación: seguían ingresando colaboradores sin siquiera conocer las oficinas.

**Hasta ese momento no existía el área de Comunicación Interna.** RRHH notificaba vía mail los beneficios de la empresa, no así de los hitos de negocio. Todo se hacía de manera reactiva y no había un plan ni una estrategia. Mientras, seguíamos creciendo exponencialmente y, en septiembre de 2020, llegamos a México convirtiéndonos en una empresa regional.

Casi el 50% de nuestros colaboradores pertenecían a Tech. Este perfil estaba siendo muy requerido entre las empresas; la competencia era cada vez mayor y muchas ofrecían salarios en dólares y propuestas de atracción de talento más agresivas.

Sabemos que cuando los colaboradores saben lo que pasa dentro de una compañía y hay transparencia, se genera más sentido de pertenencia y están más motivados. Como **queríamos seguir captando talentos para duplicar el equipo y retener a los que ya formaban parte,** necesitábamos alinear los mensajes y continuar fomentando nuestra cultura para convertirnos en uno de los mejores lugares para trabajar.



# Un área de comunicación interna con foco en el negocio

**Con el 70% de los colaboradores que nunca fueron a nuestras oficinas**, la mayoría en equipos de desarrollo y la virtualidad como la nueva realidad, **nos propusimos crear un plan regional de Comunicación interna totalmente remoto** basado en cuatro ejes.

**Multidireccionalidad:** que todos compartieran mensajes de manera simple, no sólo el área de Comunicación Interna. Convertir a todos en voceros internos y embajadores de Ualá y pasar a una comunicación multidireccional.

**Horizontalidad:** sin importar las jerarquías, que todos compartieran las novedades de sus equipos en primera persona.

**Transparencia:** como decimos en Ualá, “sin letra chica”. Es decir, sin mensajes ocultos y con integridad.

**Agilidad:** el promedio de edad de nuestros colaboradores es de 29 años y la mayoría son del área de Tech, por eso buscábamos herramientas que permitieran el intercambio de forma simple y rápida.



## ¿Qué queríamos lograr?

Objetivos primarios:

- Crear el área de comunicación interna con foco en el negocio y en pos de la construcción de marca empleadora
- Desarrollar un plan de manera 100% remota basado en los 4 ejes.
- Fomentar nuestra cultura y generar espíritu de equipo convirtiéndonos en uno de los mejores lugares para trabajar.

Además:

- Desarrollar los canales de comunicación digital para cada instancia del *employee journey*.
- Darle mayor visibilidad a los líderes y al CEO.
- Celebrar hitos y lanzamientos.

Nuestro público objetivo siempre fueron todos los colaboradores de Argentina y de México, un equipo que en junio de 2021 ya supera las 900 personas.

## Canales de comunicación:

### Internos

- Onboarding
- Buddy
- E-mail
- Workplace
- Slack

### Externos

- LinkedIn
- Redes sociales (YouTube, Fb, Instagram y Twitter)
- Medios y PR





## ¿Qué hicimos?

### 1. Comunicación interna dentro de Marketing

Creíamos que debíamos hablarle a nuestros colaboradores de la misma manera que como le hablamos a nuestras personas usuarias: de forma clara, transparente y cercana y que se mantuviera la coherencia tanto interna como externamente.

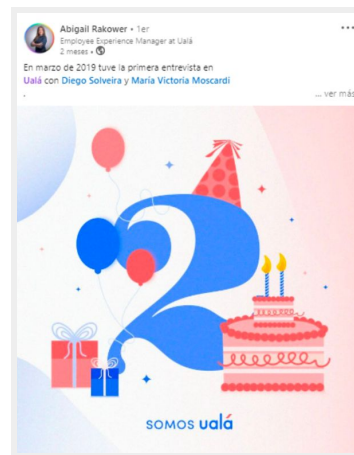
También **buscábamos que el negocio fuera el principal motor de todo lo que se comunicara** y al tener a la persona que lidera Comunicación Interna en Marketing íbamos a lograr mejor este objetivo. Creamos un rol dentro del negocio con permanente interacción con RRHH y, si bien seguimos comunicando beneficios o políticas, nos centramos en los mensajes relacionados con nuestros productos para que todos entendieran y conocieran todo lo que pasa dentro de Ualá.

### 2. Mensajes, canales y más

No solo armamos una estrategia de comunicación para el día a día en Ualá sino que **quisimos que fuera 360° y que recorriera todo el employee journey.**

Armamos una estrategia de marca empleadora combinando la comunicación en LinkedIn y la presencia en medios.

**Nos enfocamos en que nuestros propios colaboradores fueran los embajadores de marca**, que hicieran de promotores de nuestra cultura y difundieran los beneficios, las celebraciones y sus aniversarios laborales. Armamos kits para que publicaran en cada ocasión con imágenes, *hashtags*, mensajes y templates para lograr mayor alcance, todo de forma digital como lo es Ualá. Desde los medios, seguimos comunicando temas estratégicos como las contrataciones y nuestros procesos digitales.





Los colaboradores también tienen el acompañamiento del *Buddy*, una persona de su equipo que lo acompaña y le contagia nuestra cultura. En la pandemia este rol se volvió clave ya que debe transmitirle cómo trabajamos y el espíritu de equipo a través de una pantalla.

Decidimos dejar de utilizar el mail como canal de comunicación interna masivo. Incluso hasta ese entonces todos “entrábamos” en un mismo grupo de WhatsApp que decidimos eliminar el día que Implementamos Workplace.

**Queríamos transformar esa plataforma en una herramienta de trabajo y compartir objetivos de negocio.** Para esto tuvimos que armar la estrategia de grupos para segmentar los mensajes y alcanzar a cada público según nuestros objetivos.

- Creamos el grupo #SomosUalá para toda la Compañía para compartir mensajes que fueran en común a todos: hitos de negocio, lanzamientos, nuevas funcionalidades, participación en eventos y resultados. Creamos un grupo para ARG y otro para MX para compartir temas específicos: beneficios de cada país, ingresos, saludos, etc. Y, a su vez, creamos grupos para cada área para utilizar como herramienta de trabajo y compartir el día a día de sus equipos.

- **Pierpaolo**, el fundador y CEO, es uno de los principales promotores de la comunicación interna en Ualá. Él quiso tener su propio grupo, #SinLetraChica, para utilizar como canal directo con todos los colaboradores. Allí comparte artículos de interés, avances de proyectos y reconocimientos a equipos.
- Usamos la **Biblioteca de Recursos** que ofrece la plataforma para poder tener todo el contenido útil en un sólo lugar: manuales, políticas, listados de beneficios, contactos útiles y procedimientos.
- Si bien nuestro objetivo principal es compartir hitos de negocio, también **habilitamos grupos informales y recreativos** que no son obligatorios. Quien quiere puede sumarse a grupos como Mercado de pulgas (compra y venta) y #UaláEnCuarentena, entre otros.

**Slack es la herramienta más utilizada por el área de Tech**, por eso lo mantuvimos principalmente para el chat. Allí tenemos un canal con toda la compañía donde adaptamos mensajes que hacemos por Workplace para alcanzar a más personas. Cada equipo, además, tiene sus propios canales cerrados.

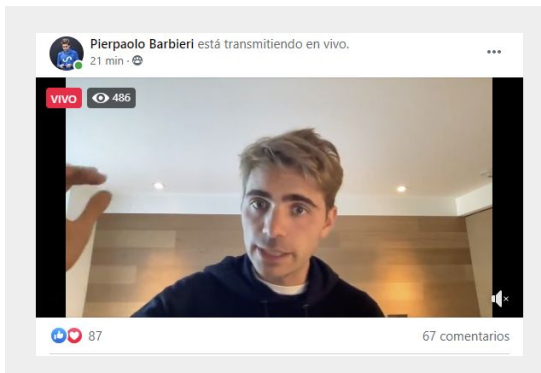






### 3. ¿Y el Management?

Colaboramos con los Managers en el armado de las comunicaciones sobre las novedades y lanzamientos de las áreas para darles mayor visibilidad. **Ideamos una estrategia de videos en vivo mensuales para toda la Compañía** (los Lives en Workplace) para que Pierpaolo y cada Manager pudieran tener un espacio directo para hablar sobre temas de interés. Habilitamos un formulario anónimo para preguntas alineado a nuestro eje de la transparencia: todas las que se hacen previamente se responden, así como las que se hacen durante el Live.

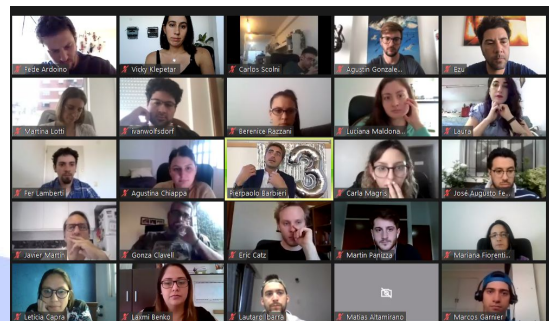


### 4. Celebrar en la virtualidad

La pandemia no nos detuvo a la hora de celebrar hitos y fechas especiales. Para mantener el espíritu de equipo aún a la distancia organizamos eventos virtuales.

Cuando alcanzamos las 2 millones de tarjetas emitidas les enviamos a sus casas una caja con un kit para brindar. En la tarjeta **incluimos un hashtag para que pudieran utilizar al compartir fotos en sus redes sociales y seguir generando marca empleadora.** Tuvimos un show de magia del artista Soy Rada por Zoom y lo culminamos con una actividad opcional de salas de escape por equipos.

Para el lanzamiento de México armamos un evento virtual con espíritu de doble celebración: por un lado, el tercer aniversario de Ualá en Argentina y por el otro, el desembarco en el mercado mexicano. Hicimos el evento desde Argentina, un gran desafío en términos de coordinación. Quisimos mostrar que ya éramos una empresa regional. Tuvimos como invitados a dos cocineros y YouTubers famosos: [Paulina Cocina](#) (2.6M seguidores) por Argentina y [Aguiles Chávez](#) (267K seguidores) se desafiaron a cocinar una comida típica del país del otro. Hicimos una campaña llamada #UaláLlegóAMéxico con videos de los colaboradores de Argentina dándoles la bienvenida a los mexicanos y a estos les enviamos un kit de mate.



También celebramos fechas especiales para los colaboradores como el día de la mujer (invitamos a @mujerfinanciera a que les diera una charla sobre finanzas a las mujeres) y el día del padre y de la madre (con saludos y regalos especiales), entre otros.

### **Un plan exitoso en plena pandemia**

La estrategia 360° de comunicación tuvo **muy buenos resultados logrando alcanzar a todos en las instancias del employee journey.** Esto se hizo en un contexto de pandemia, con todos trabajando de forma remota y con el 70% de ellos que nunca habían pisado nuestras oficinas.

En pocos meses diseñamos e implementamos un plan robusto. Definimos nuestros canales internos, la segmentación y sus públicos, generamos contenido diario relevante y organizamos celebraciones y encuentros con el CEO y los Managers. Tuvimos en cuenta las distancias, con una mirada 100% regional y buscando tener una **propuesta atractiva para seguir atrayendo y reteniendo al perfil más codiciado de los techs.**

A los 9 meses le enviamos una encuesta a todos para medir su percepción de cómo veníamos trabajando:

- 90% de respuestas positivas frente a la calificación general de nuestra comunicación interna.
- El 85% considera que Workplace es un canal muy útil para conocer las novedades de la compañía.
- El 65% considera que los Lives de Pier y de los Managers son muy buenos para entender más sobre el negocio.





### Comentarios de los colaboradores:

*“Slack y Workplace son excelentes herramientas de trabajo para la comunicación interna y el trabajo en equipo. Permiten el intercambio entre todos, sin importar sector ni puesto”*

*“En cuarentena es clave el rol de las comunicaciones internas para que los empleados estemos al tanto de lo que ocurre”*

*“Los Lives tienen gran valor para conocer el objetivo y alcance de otras áreas con las que no trabajo frecuentemente”*

*“La comunicación que se dio en pandemia le dio mucha transparencia a los objetivos de la empresa”*

### Otros indicadores de éxito de nuestro plan

- **70%** de los colaboradores están activos en la Workplace por mes
- **+3500** publicaciones en Workplace en 2020
- **+2000** contenidos compartidos en LinkedIn en 2020
- **+12** Lives del CEO y 9 Lives de Managers entre 2020 y 2021
- **70%** promedio de participación de colaboradores en los Lives y +200 comentarios por Live
- Fuimos reconocidos en los **rankings** de **Great Place to Work:**
  - 2019 y 2021: como uno de los mejores 20 lugares para trabajar en Argentina.



- 2020: rankings de:
  - Mejores empresas para trabajar para las mujeres.
  - Mejores empresas para trabajar para los Millennials.
  - Mejores Lugares para Trabajar de Servicios Financiero y Seguros 2020.

